

УДК 658.15

*Л. І. Васечко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та економіки,
Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

*Lyudmila Vasechko
PhD in Econ.Sc.,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Economics,
Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR PREVENTION OF THE BANKRUPTCY OF THE ENTERPRISE

В статті розглянуто види фінансової кризи на підприємстві – кризу ліквідності, кризу прибутковості, стратегічну кризу; розкрито підходи до розуміння антикризового управління; визначено заходи антикризового управління в залежності від фаз кризи та можливі наслідки; означено складові механізму антикризового управління підприємством: діагностику фінансового стану, моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінку бізнесу підприємства, маркетинг і бенчмаркінг, організаційно-виробничий менеджмент, менеджмент персоналу та мотивацію, фінансовий менеджмент, антикризову інноваційну політику, внутрішній аудит, систему антикризового контролінгу; відображено інструментарій контролінгу за періодом дії; представлено визначення антикризового контролінгу як пріоритетного елементу механізму попередження загрози банкрутства; репрезентовано модель процесу діагностики кризового стану підприємства; охарактеризовано індикатори загрози банкрутства при здійсненні експрес-діагностики неплатоспроможності; сформульовано особливості розробки механізму попередження загрози банкрутства.

The article opens up the types of financial crisis in the enterprise - liquidity crisis, profitability crisis, strategic crisis; approaches to the understanding of crisis management are revealed; measures of crisis management are determined depending on the phases of the crisis and possible consequences; the components of the mechanism of crisis management of the enterprise are defined: the diagnosis of the financial state, monitoring of the external and internal environment, business enterprise valuation, marketing and benchmarking, organizational and production management, personnel management and motivation, financial management, anti-crisis innovative policy, internal audit, anti-crisis control system; controlling tools are displayed for the period of validity; the definition of anti-crisis control is presented as a priority element of the mechanism for preventing the threat of bankruptcy; the model of the diagnostic process of the crisis state of the enterprise is represented; bankruptcy threat indicators are described while performing rapid insolvency diagnostics; the peculiarities of the development of a mechanism for preventing the threat of bankruptcy are formulated.

Ключові слова: фінансова криза; антикризове управління; елементи механізму антикризового управління; контролінг; механізм попередження загрози банкрутства

Key words: financial crisis; anti-crisis management; elements of the mechanism of anti-crisis management; controlling; mechanism of prevention of the threat of bankruptcy.

Постановка проблеми. Зростання внутрішніх та зовнішніх небезпек, нинішній рівень нестабільності економічного піднесення провокують дестабілізацію фінансового стану підприємства. На сьогодні варто реорганізувати або пристосовувати систему управління підприємством відповідно до ринкових вимог, оскільки висока імовірність виникнення і розвитку кризових явищ в процесі діяльності будь-якого підприємства потребують вводити термінові заходи, які направлені на вихід з кризи. Загострена фінансова ситуація, котра склалась на багатьох вітчизняних підприємствах, підтверджує закономірність реалізації антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління, в тому числі фінансового, розглянуто у роботах Давиденка Н.М., Єпіфанової І. Ю., Іщенко Н.А, Карачинової Н.П., Пілецької С.Т., Ткаченко А.М., Фучеджи В.І., Шевцової О.Й. та інших науковців. Проте у науковому полі недостатньо уваги приділялося формуванню механізму попередження загрози банкрутства, особливо в сучасних ринкових умовах.

Метою статті є дефініція пріоритетних елементів механізму попередження загрози банкрутства.

Результати досліджень.

Сучасний стан економіки, на який впливають глобальні фактори, зумовлює необхідність перегляду й розвитку основних положень управління фінансовою діяльністю підприємства в умовах кризи.

Кризою є переломний момент у послідовності процесів і подій, максимальне загострення протиріч розвитку соціально-економічної системи, вирішення яких обумовлює результат, який має подвійну природу: або система одержує можливість розвиватись і вдосконалюватись (при сприятливому результаті), або (при несприятливому результаті) переходить до функціонування в режимі руйнації. Який із результатів матиме місце, багато в чому залежить від вибору механізму попередження загрози неплатоспроможності та подолання кризи.

На підприємство впливають чинники, що сприяють розвитку кризи, серед яких можна виокремити зовнішні (екзогенні) чинники, які не залежать від діяльності підприємства та внутрішні (ендогенні) чинники, які від діяльності підприємства є залежними [1, с. 72].

Розрізняють такі види фінансової кризи на підприємстві, як криза ліквідності, криза прибутковості, стратегічна криза, кожна з яких характеризується своїми ознаками [2, с.46]:

– Криза ліквідності – має місце, коли існує незадовільна структура капіталу, активів і зобов'язань її ознаками є: значний обсяг низько ліквідних оборотних активів, високий рівень кредиторської заборгованості у порівнянні з дебіторською заборгованістю та ін.;

– Криза прибутковості – коли підприємство є низькорентабельним або збитковим протягом тривалого періоду. Її ознаками є: невиправдане співвідношення цін і собівартості, зниження оборотів з реалізації продукції, і як наслідок незадовільна структура балансу підприємства;

– Стратегічна криза – коли на підприємстві відсутні можливості успішного розвитку у довгостроковому періоді. Її ознаками є: низький рівень інвестиційної привабливості, неефективне стратегічне планування, відсутність стратегічних конкурентних переваг у ринковому середовищі, тощо.

Для запобігання та подолання кризовим явищам підприємства використовують антикризове управління.

У сучасній економічній теорії відсутнє єдине трактування сутності антикризового управління.

Так розрізняють наступні підходи до розуміння економічної сутності антикризового фінансового управління [3, с.118]:

1. Антикризове управління, як управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід із кризової ситуації та стабілізацію стану суб'єкта господарювання;

2. Антикризове управління, як процес, спрямований на недопущення та уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання;

3. Антикризове управління, як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів.

Згідно з першим із зазначених підходів, передбачається введення суб'єктом господарювання даного виду управління в той час, коли криза досягає критичного рівня й підприємство потребує сторонньої допомоги для санації в кращому випадку чи ліквідації в гіршому. Тобто коли підприємство вже фактично збанкрутіло.

Другий підхід передбачає здійснення заходів антикризового менеджменту на докризовому етапі. Таким чином він передбачає діагностичні заходи, моніторинг поточної ситуації з метою своєчасного виявлення ознак кризи та недопущення розвитку кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання.

Так в розрізі третього підходу Терещенко О.О. виділяє комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі: систематичний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка

ймовірності банкрутства. Управління ризиками – виявлення, оцінка та нейтралізація фінансових ризиків на підприємстві, упровадження системи запобіжних заходів [4, с.98].

Заходи антикризового управління залежать від фаз кризи, які у свою чергу, відрізняються факторами, наповненням і наслідками прояву (табл. 1).

Таблиця 1.
Заходи антикризового управління залежать від фаз кризи [6]

Фази кризи	Характеристика фази кризи	Можливі наслідки	Заходи антикризового управління
I	Зниження рентабельності й обсягів прибутку	Погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку	Зміни у стратегічному управлінні (перегляд стратегії, реструктуризація підприємства) або тактичному (зниження витрат, підвищення продуктивності)
II	Збитковість виробництва	Зменшення резервного капіталу підприємства	Зміни у стратегічному управлінні, що реалізується через реструктуризацію підприємства.
III	Відсутність резервного капіталу	На погашення збитків спрямовується частина оборотного капіталу, що призводить до скорочення виробництва.	Оперативні заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства й пошуку коштів на проведення реструктуризації
IV	Неплатоспроможність	Критичний стан, відсутність коштів на фінансування скороченого виробництва й розрахунки за попередніми зобов'язаннями; загроза зупинки виробництва й банкрутства.	Експертні заходи, щодо відновлення платоспроможності підприємства й підтримки виробничого процесу.

Механізм антикризового управління підприємством складається з таких основних елементів (підсистем):

- діагностика фінансового стану;
- моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища;
- оцінка бізнесу підприємства;
- маркетинг і бенчмаркінг;
- організаційно-виробничий менеджмент;
- менеджмент персоналу та мотивація;
- фінансовий менеджмент;
- антикризова інноваційна політика;
- внутрішній аудит;
- система антикризового контролінгу.

Чіткого визначення поняття «антикризовий контролінг» на сьогоднішній день немає. Проте вчені-економісти пропонують трактувати антикризовий контролінг, як систему методів та інструментів забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, планування і контролю за нестабільних умов діяльності підприємства в ході виконання службами контролінгу своїх функцій.

Контролінг – це інтегруюча та координуюча підсистема антикризового управління, яка забезпечує інструментальну та методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень [7].

Підприємство має самостійно формувати інструментарій контролінгу з урахуванням фаз кризи, а також особливостей та напрямів діяльності (рис. 1).

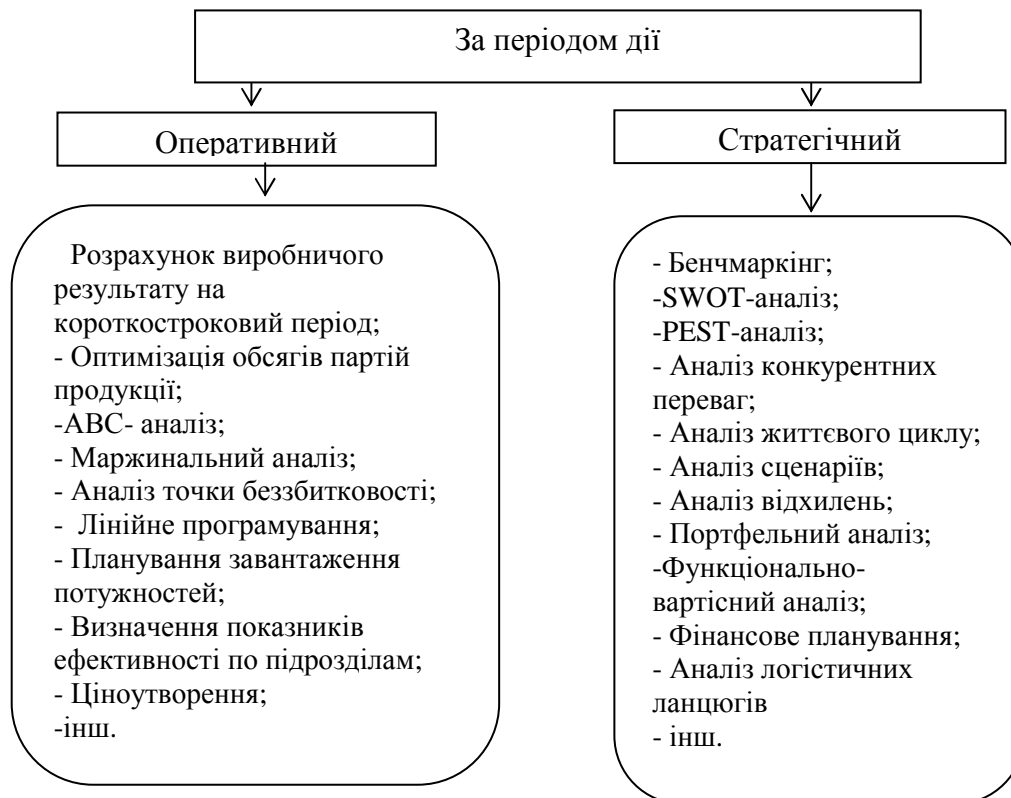


Рис. 1. Інструментарій контролінгу за періодом дії [2, с.153]

Застосування SWOT-аналізу і бенчмаркінгу дозволяє виконати об'єктивну оцінку конкурентної позиції підприємства в галузі, що допомагає аналітику оцінити ситуацію в динаміці, тобто не лише розкрити поточний стан, але і досить чітко передбачати майбутній у перспективі з урахуванням активної позиції підприємства по відношенню до зміни або збереження свого стратегічного стану.

Антикризовий контролінг є пріоритетним елементом механізму попередження загрози банкрутства. За його допомогою здійснюється організація процесу раціоналізації діяльності та переорієнтація параметрів існуючого підприємства. Механізм попередження загрози банкрутства з урахуванням визначення мети і завдань антикризового управління являє собою комплексну складову системи управління підприємством, сукупність фінансово економічних, організаційно-функціональних, засобів цілеспрямованої взаємодії між суб'єктами антикризового управління та способами впливу на об'єкт управління.

Ефективно функціонуючий механізм попередження загрози банкрутства має бути аргументований результатами численних досліджень та фактичними даними.

Діагностика як комплексне економічне дослідження є складовою частиною механізму попередження загрози банкрутства, а всі стратегічні й тактичні завдання антикризового управління мають підпорядковане значення відносно завдання своєчасної діагностики кризи (рис. 2).

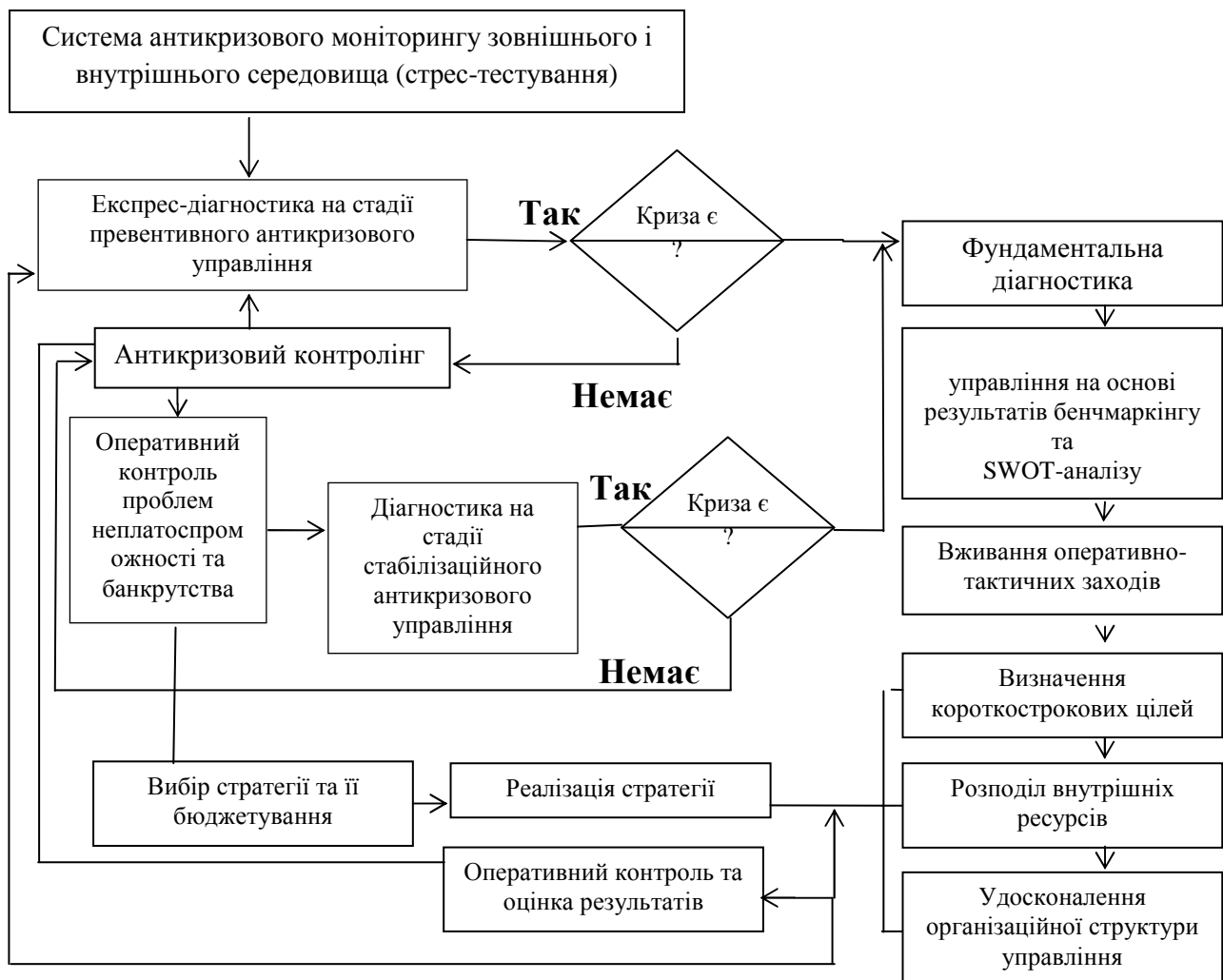


Рис. 2. Модель процесу діагностики кризового стану підприємства [7]

Індикаторами загрози банкрутства при здійсненні експрес-діагностики неплатоспроможності є показники динаміки коефіцієнтів ліквідності (платоспроможності), забезпечення власними коштами, вартість чистих активів, одержані в результаті структурування оборотних активів і поточних зобов'язань.

Механізм попередження загрози банкрутства виступає як динамічна система взаємодії з оточенням за допомогою зовнішніх зв'язків. При цьому складові механізму попередження загрози банкрутства залежать від внутрішніх і зовнішніх ситуаційних чинників підприємства як цілісної, відкритої, комунікативної, інтегрованої, динамічної системи.

У загальному вигляді механізм попередження загрози банкрутства представлений сукупністю функцій, методів, принципів і компонентів, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт з метою фінансового оздоровлення, збереження його цілісності, мінімізації втрат ринкової вартості та формування стабільно стійкої оптимальної структури, яка своєчасно реагує на запити оточуючого середовища.

Формування механізму попередження загрози банкрутства має відповідати вимогам: цільової результативної орієнтації, системності, інноваційної активності, адаптивності та гнучкості даних.

Практика свідчить, що механізм попередження загрози банкрутства має бути розроблений таким чином, щоб залишатися цілісним протягом тривалих періодів часу та бути достатньо гнучким, здатним до модифікації та переорієнтації. Зазвичай механізм попередження загрози банкрутства діє ефективно, якщо функціонують усі складові частини та наявні ресурси, без яких не можна провести оптимізацію, реструктуризацію або реорганізацію бізнес-процесів. Отже, з одного боку, механізм попередження загрози банкрутства є системою, на яку можна впливати з метою підвищення ефективності її функціонування, а з іншого – він сам впливає на ефективність діяльності підприємства.

Проведення службою антикризового контролінгу експрес- та фундаментальної діагностики створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування антикризової програми підприємства, визначення типу стратегії конкурентної боротьби (оборонного, імітаційного чи наступального), переліку раціональних антикризових заходів, а отже, є складовою частиною механізму попередження загрози банкрутства і запорукою успішного вирішення завдань локалізації та подолання кризи.

Література.

1. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 1(23). – 2 т. – С. 69–75.
2. Кукоба В.П. Управління антикризовою діяльністю підприємства: навч. посіб. - К. : КНЕУ, 2008. 400 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. - 824 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.
- Полтіна О.П. Концептуальні основи використання контролінгу в управлінні фінансовою безпекою підприємства//Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7.– С. 139 –145.
- Мальська М. П. Корпоративне управління : підручник / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк, Ю. С. Занько. – К. : Знання, 2012. – 348 с.
- Прохорова Ю.В. Антикризове фінансове управління підприємств: теоретичні підходи в сучасних економічних умовах / Ю.В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей). – 2006. – № 15–16. – С. 100–103.

References.

1. Zveruk L.A. (2017), “Anticrisis management of the enterprise in the conditions of innovative development“, *Mijnarodniy naukoviy jurnal “Internauka”*, vol. 1 (23), 2 t, pp. 69-75.
2. Kukoba V.P. (2008), *Upravlinnia antykryzovoiu diialnistiu pidpriemstva* [Management of anti-crisis activity of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Lygonenko L.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Tereschenko O.O. (2004), *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: Monohrafiia* [Anticrisis Financial Management at the Enterprise: Monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Poltyna O.P. (2011), “Conceptual framework of controlling use in management of financial safety of the enterprise“, *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 7, pp. 139–145.
6. Malska M. P., Mandiuk, N. L. and Zanko Yu. S. (2012), *Korporatyvne upravlinnia: pidruchnyk* [Corporate Management: a handbook], Znannia, Kyiv, Ukraine.
7. Prokhorova Yu.V. (2006), “Anticrisis financial management of enterprises: theoretical approaches in modern economic conditions“, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (zbirnyk nauково-praktychnykh statei)*, vol. 15–16, pp. 100–103.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2018 р.